

Bovenschools leiderschap in een lerende organisatie

**You can't direct people into excellence
You can only engage them enough
So that they want to do excellent work
Because people only support what they create**

Margaret Wheatley

Jan Jutten
www.natuurlijkleren.org

1. Inleiding

Het thema bestuur en bovenschools leiderschap in het onderwijs is erg actueel. Soms lijkt het alsof door de keuze voor bestuurlijke schaalvergroting en bovenschools leiderschap alle bestuurlijke en managementproblemen kunnen worden opgelost. Uiteraard liggen de zaken niet zo eenvoudig. Wel is het zo dat in steeds meer gevallen een bovenschoolse aanpak vereist is om de omvangrijke en ingewikkelde problemen aan te kunnen pakken. Lerende scholen onderkennen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid: ze passen zich niet slechts aan de snel veranderende omgeving aan (adaptief vermogen), maar ze zijn er ook op gericht een positieve bijdrage te leveren aan een betere samenleving (missie, moral purpose).

Om aan deze morele opdracht van het onderwijs te kunnen voldoen, is een verandering van het hele systeem nodig: de klas, de leerkracht, de school, de leider, het bestuur, het samenwerkingsverband, de overheid. Incidentele projecten vormen de vijand van duurzame ontwikkeling (Fullan, 2005). Ontwikkelingen op het niveau van het bestuur en het samenwerkingsverband zijn van grote betekenis als het gaat om duurzaamheid. Het schoolbestuur en de bovenschoolse leider vormen de spil bij deze ontwikkeling.

In dit artikel wordt ingegaan op enkele veranderingen waarvoor schoolbesturen en bovenschoolse leiders zich gesteld zien. Een aantal recente ontwikkelingen heeft grote gevolgen voor de wijze waarop scholen worden bestuurd en voor het werk van de leiders. Net zoals in de klas en in de school kunnen ook op bovenschools niveau de vijf disciplines van Peter Senge als uitgangspunt dienen: ontwikkelen van persoonlijk meesterschap en gezamenlijke visie, teamleren door goed om te gaan met mentale modellen en het begrijpen van complexiteit door middel van systeemdenken. De gezamenlijke visie op bestuursniveau speelt een belangrijke centrale rol. De richting waarin scholen, besturen en samenwerkingsverbanden zich willen ontwikkelen, heeft onder meer consequenties voor de wijze waarop bovenschools leiderschap wordt ingevuld. Is deze richting "voorgeschreven" of gezamenlijk ontwikkeld? Willen de scholen en de mensen die daad werken deze ontwikkeling of worden ze van hogerhand geacht dit te gaan doen?

Teamleren op bovenschools niveau biedt scholen kansen om van elkaar te leren. Het voorkomt bovendien disfunctioneren, het biedt kansen om een verschuiving te doen plaats vinden van verticaal naar horizontaal afleggen van verantwoordelijkheid. Dat kan echter alleen als mensen goed omgaan met hun mentale modellen en als ze erop gericht zijn de complexiteit van hun werkelijkheid beter te begrijpen.

2. Veranderingen voor bestuurders en schoolleiders

In de afgelopen jaren heeft een aantal externe ontwikkelingen grote invloed uitgeoefend op de gang van zaken in en rond schoolorganisaties. Als gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving zijn er nieuwe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen te liggen op het niveau van het bestuur en de (bovenschoolse) leiding. Enkele voorbeelden:

- de rol van de overheid: we zien een ontwikkeling van voorschrijven vooraf naar verantwoording afleggen achteraf; autonomie is echter geen enkele garantie voor kwaliteit. Van belang is dus dat de besturen op alle niveaus capaciteiten ontwikkelen om de toegenomen autonomie ook waar te kunnen maken;
- meer vrijheden op het terrein van de bekostiging (zoals lumpsum) maken het noodzakelijk om een zorgvuldig financieel beleid te voeren. Schoolbesturen die in gebreke blijven kunnen zelfs failliet gaan;
- schaalvergroting, de verzelfstandiging van scholen brengt financiële risico's met zich mee. Besturen worden door de overheid financieel gestimuleerd om te fuseren; grote besturen kunnen financiële risico's immers beter spreiden. Groter is niet per definitie beter! In hoeverre groeit *de kwaliteit* van de scholen net zo hard als *het aantal* scholen

onder één bestuur? Eén van de grote knelpunten van bestuurders en bovenschools leiders in grote organisaties is het risico dat ze “disconnected” raken;

- overheveling van bevoegdheden naar lokale overheden: gemeenten krijgen steeds meer verantwoordelijkheden op het terrein van onderwijsbeleid;
- kwaliteit en concurrentie: meer beleidsvrijheid en een globalere bekostiging leiden ertoe dat besturen meer eigen keuzes kunnen maken, ook om zich te profileren op de leerlingenmarkt. Gelijktijdig met deze ontwikkeling zien we dat ouders zich steeds meer als bewuste en kritische consumenten zijn gaan gedragen. Ze willen de beste school voor hun kind en eisen dus kwaliteit.

3. Gevolgen voor bestuur en leiderschap

De algemene trend is dat de landelijke overheid zich steeds minder bemoeit met de voorwaardelijke beleidsterreinen zoals personeel, financiën en huisvesting. De overheidsbemoeienis met de kwaliteit van het geboden onderwijs wordt daarentegen groter. De hoeveelheid standaarden en kerndoelen zullen weliswaar worden beperkt, maar dat betekent tevens dat scholen achteraf verantwoording zullen dienen af te leggen hoe ze zijn omgegaan met de toegenomen beleidsruimte.

Voor de besturen en de directies betekent deze ontwikkeling onder meer:

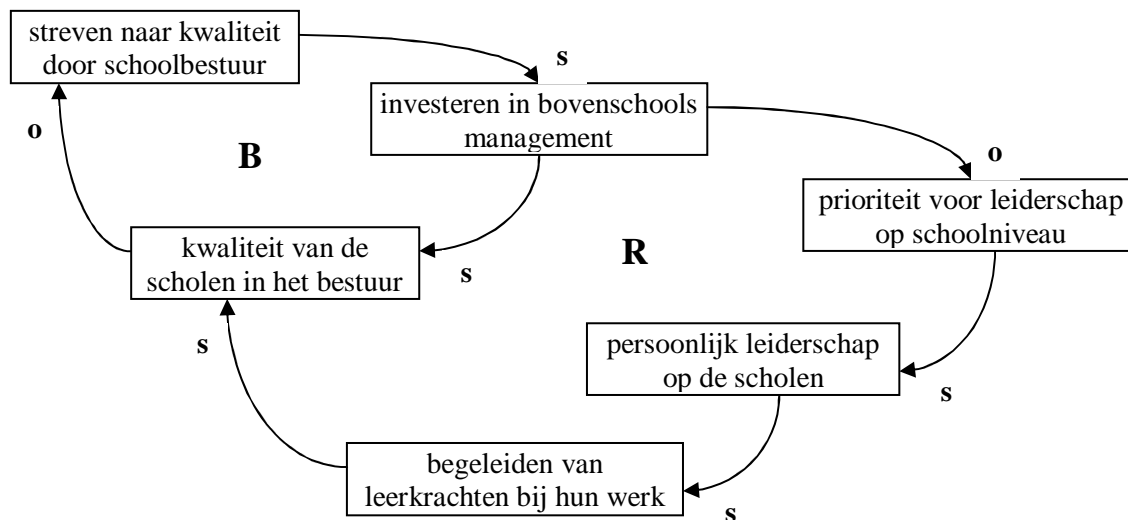
- een pro-actief beleid voeren, eigen strategische keuzes maken, zelf samen met alle mensen die binnen de organisatie werken de toekomst vorm geven en dat niet voorschrijven of aan anderen overlaten;
- grotere verantwoordelijkheid geven aan de mensen die in de school werken, het ontwikkelen en uitvoeren van integraal personeelsbeleid wordt belangrijk; dienstbaar leiderschap is daarbij cruciaal;
- bij veel zaken is het niet langer mogelijk om het beleid alleen maar af te stemmen op schoolniveau. Een bovenschoolse aanpak wordt noodzakelijk. Denk bijvoorbeeld aan werving en selectie, ziekteverzuim, omgaan met nascholing, e.d.;
- het overleg met allerlei instanties wordt intensiever, belangrijker en tijdrovender: denk aan de gemeente, vakbonden, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, jeugdzorg, het A.B.P., enz.

Samenwerking met andere personen en instellingen die in het leven van het kind een rol spelen is belangrijk voor het werken aan de morele doelen op regionaal niveau. Ook dit vraagt het nodige overleg.

Besturen komen vaak tot de conclusie dat ze niet de aangewezen geleding zijn om intensief en gedetailleerd met de scholen bezig te zijn. Ze zullen de kaders vaststellen en zich toeleggen op hoofdlijnen. Kortom: “besturen op afstand”.

Tussen het beleid op hoofdlijnen en het dagelijks gebeuren op school komt er een afstand die niet vanzelf overbrugd wordt. Als het schoolbestuur niet de aangewezen geleding is om dit te realiseren, ligt het voor de hand om hiertoe een aparte professionele voorziening in het leven te roepen die zich bezig kan houden met beleidsontwikkeling en aansturing, het bovenschools leiderschap! *Dus niet alleen management, maar vooral ook leiding geven.*

Het is dus van groot belang om te voorkomen dat investeringen in bovenschools management ten koste gaan van de kwaliteit van het leiderschap op de scholen. In een systeemlus ziet dit er als volgt uit.



Deze lus kan als volgt worden gelezen:

Het schoolbestuur krijgt meer eigen verantwoordelijkheid en streeft ernaar de kwaliteit van de scholen te verhogen. Hoe lager de kwaliteit, hoe groter dit streven zal zijn. Dat doet men onder meer door te investeren in bovenschools management. Het bestuur hoopt dat deze tussenlaag acties onderneemt die de kwaliteit van de scholen zullen verhogen. Dit is de kleine lus linksboven in het schema.

Eén van de **mogelijke** neveneffecten van de investeringen in bovenschools management zou kunnen zijn dat er minder prioriteit is voor het leiderschap op de scholen zelf. De leider op de school heeft dan bijvoorbeeld één of twee dagen ambulante tijd en de overige dagen een eigen groep. Of er is sprake van één schoolleider voor meerdere scholen.

Het gevolg daarvan **kan** zijn dat het leiderschap op schoolniveau zich moet beperken tot afhandelen van “lopende zaken” en niet toekomt aan de belangrijke persoonlijke component. Er is dan onvoldoende oog en oor voor de leerkrachten, waarvan wel een heleboel verwacht wordt in deze complexe tijden. Het realiseren van boeiend onderwijs is onze kerntaak. Dit werk zal in de klas door de leerkrachten gedaan moeten worden. Onvoldoende aandacht voor leerkrachten betekent in de meeste gevallen minder kwaliteit. Leren van de kinderen gaat immers hand in hand met het leren van leerkrachten **of gaat niet!** In dat geval zijn de effecten van de maatregelen het tegenovergestelde van de intenties.

4. Bovenschools leiderschap en de lerende organisatie

Indien de scholen onder één bestuur of binnen een samenwerkingsverband zich willen ontwikkelen als lerende scholen, heeft dit gevolgen voor de wijze waarop het bovenschools leiderschap wordt ingevuld. Werken aan de hand van de vijf disciplines van Senge kan ook voor bovenschools leiderschap een prima basis vormen. Ook het kader zoals dat door Fullan is ontwikkeld, onder meer in "Leading in a culture of change" (2001), kan helpen bij het ontwikkelen van een lerende organisatie op bovenschools niveau.

Lerende scholen willen immers van en met elkaar leren. Ze kunnen worden gezien als radertjes die in elkaar grijpen. Een van de belangrijke taken van het bovenschools leiderschap is dan om deze ontwikkeling te stimuleren. Hij staat bovenschools voor dezelfde opgave waar de schoolleider op zijn eigen school voor staat: het veranderen van de context op een zodanige wijze dat de medewerkers op alle niveaus zich kunnen ontwikkelen om te kunnen werken aan de morele doelen van de school en van het schoolbestuur als systeem.

Om die reden geef ik de voorkeur aan de term bovenschools leider!

Fullan noemt twee redenen waarom bovenschools leiderschap zo belangrijk is:

1. Tussen de scholen binnen een bestuur bestaan meestal grote verschillen in capaciteit. Het is de taak van de bovenschoolse leiding om ervoor te zorgen dat álle scholen zich ontwikkelen. Als scholen slecht (blijven) functioneren, is het zijn taak om in te grijpen. Pressure én support op bovenschools niveau, zowel eisen stellen aan de scholen als hen ondersteunen en stimuleren.
2. We kunnen het systeem onmogelijk duurzaam ontwikkelen zonder horizontaal leren. Scholen leren van elkaar, binnen hetzelfde bestuur maar ook daarbuiten. De bovenschoolse leider creëert hiertoe de mogelijkheden.

Indien we ervoor kiezen de scholen zich te laten ontwikkelen als een lerende organisatie, zullen de scholen zoveel mogelijk hun eigen verantwoordelijkheden hebben. Dat kan alleen als de leider daartoe ook de mogelijkheden heeft en hen ondersteunt om die verantwoordelijkheid ook waar te maken.

Er zal dan ook op alle scholen sprake dienen te zijn van integraal leiderschap. De schoolleider is op de eigen school de onderwijskundig leider, de beheerder, de begeleider (coach) en de ondernemer (strategisch leider). De bovenschoolse leider vervult dezelfde integrale rol op bestuursniveau.

Bovenschools leiding geven in een lerende organisatie betekent dan ook niet alleen beheer en strategie. Ook onderwijskundig leiderschap en bovenschools begeleiden behoren tot het takenpakket. Dat laatste houdt in dat hij vanuit een helikopterview zorg draagt voor onder meer:

- het coachen van schoolleiders;
- inspireren, stimuleren, zelf een voorbeeld zijn;
- opbouwen van een gezamenlijke visie en collectieve morele doelen op bestuursniveau en deze visie ook uitdragen;
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen en de mensen daarop aanspreken;
- mensen stimuleren om het zelf te doen, om eigen initiatief te nemen;
- opsporen van problemen en deze gebruiken om van te leren;
- aan de oppervlakte brengen van mentale modellen, zowel op het niveau van de organisatie als op individueel niveau;
- regelmatige reflectie: doen we de dingen goed en doen we de goede dingen?
- opvangen van signalen uit de veranderende omgeving en pro-actief hiermee omgaan;
- tonen van een open en leergierige houding;
- denken in samenhangen (systeemdenken) en dat ook bij anderen bevorderen;
- goed communiceren en anderen goed doen communiceren;
- geven en ontvangen van feedback op het professionele handelen.

Bovenschools leiderschap in een lerende organisatie wordt niet bepaald door positie en hiërarchie, maar vooral door de kwaliteit van het denken en handelen en de bekwaamheid je op te stellen als leraar én leerling. "Leiding geven zonder de baas te spelen!"

Daar gaat het om.....De leider is niet zozeer de kapitein van het schip als wel de ontwerper ervan. Hij creëert een systeem waarin gewone mensen ongewone resultaten behalen.

Bovenschools leiderschap vraagt om een hoogwaardige manier van leiding geven waarbij een open opstelling wordt gevraagd. Een "regelneef" voldoet niet. Zaken goed regelen is zeker van belang maar niet voldoende. Stimulerend leiderschap, een persoonlijke benadering met oog en oor voor alle medewerkers én voor het systeem als geheel is zeker zo belangrijk.

5. Tien uitgangspunten voor bestuur en bovenschools leiderschap (Fullan, 2005)

Leiding geven vanuit een inspirerend concept

Effectieve bovenschoolse leiders hebben een visie. Ze hebben ideeën over de richting waarin het systeem zich zou kunnen ontwikkelen. Ze beschikken tevens over de kennis en de vaardigheden om deze richting vorm te geven. Ze baseren hun werk op de tien uitgangspunten zoals die hier zijn verwoord.

Wat we nodig hebben zijn systeemdenkers-in-actie die andere systeemdenkers binnen het bestuur stimuleren en helpen. Ze werken net als de schoolleiders aan de vijf elementen van leiding geven in een cultuur van verandering: morele doelen, inzicht in veranderingsprocessen, opbouwen van relaties, kennis ontwikkelen en delen en samenhang creëren.

Collectieve morele doelen

De meeste mensen die in het onderwijs werken, hebben individuele morele doelen. Omwille van de duurzaamheid moeten we *de morele opdracht gaan zien als een kwaliteit van het systeem en niet slechts van het individu.*

Bovenschoolse leiders communiceren de morele doelen voortdurend. Ze maken duidelijk dat iedereen medeverantwoordelijkheid draagt voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Ze stimuleren een cultuur waarin schoolleiders de ontwikkeling van het samenwerkingsverband of alle scholen van het bestuur net zo belangrijk vinden als die van hun eigen school!

Het goede schip

Collins (2001) acht het van belang om ervoor te zorgen dat de goede medewerkers aan boord zijn, dat ze op de goede plaats zitten en dat medewerkers die (blijvend) disfunctioneren het schip verlaten. De vraag is echter ook: "Wat is een goed schip?" Daarbij gaat het om de rollen, de verantwoordelijkheden en de taken van alle medewerkers. Kortom: om de structuur van de bovenschoolse organisatie.

De structuur (het schip) dient zodanig te zijn dat de leraren zich allereerst bezig kunnen houden met het primair proces en dat allerlei organisatorische zaken goed geregeld zijn.

We moeten echter steeds in ogenschouw nemen dat structuur alléén onvoldoende is: *"reculturing is the name of the game...."*

Vergroten van capaciteit

Doorslaggevend voor succes is "schoolcapaciteit". (Newmann, 2000)

Een van de kerntaken van bovenschoolse leiders is om ervoor te zorgen dat er nieuwe capaciteiten worden ontwikkeld op alle scholen. Daarbij gaat het vooral om het bevorderen van samenwerken, van het leren van elkaar binnen de school, het uitwisselen van kennis en ervaring. Zowel de individuele scholen als de totale organisatie op bestuursniveau dienen lerende organisaties te worden. Niet alleen door studiedagen, workshops en cursussen. Van elkaar leren moet iets vanzelfsprekends worden binnen de context van de eigen school én op bestuursniveau. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van voldoende nieuwe leiders voor de toekomst.

Bovenschools van elkaar leren

Nauw verbonden met het leren van elkaar op schoolniveau zijn de werkvormen die ertoe leiden dat leraren en leiders ook bovenschools kennis ontwikkelen en delen. Zoals we eerder hebben gezien, opent deze aanpak de collectieve mentale modellen en draagt hij bij aan de ontwikkeling van het systeem als geheel. Een praktisch voorbeeld van systeemdenken in actie.

Een ander groot voordeel is dat scholen uit hun isolement worden gehaald en zich bloot dienen te geven. *Isolatie leidt tot individualisme en dat leidt op zijn beurt vaak tot stagnatie van de ontwikkeling.*

Leren als een continu proces

Bovenschoolse leiders stellen zich de volgende vragen:

- leren onze medewerkers, zijn ze er tevreden over en hebben ze voldoende energie?
- moet het beleid, de structuur of de taken worden aangepast om het leren te optimaliseren?

Er dient heel veel aandacht te worden besteed aan het gebruik maken van toetsresultaten als basis voor leren. Leraren kunnen worden gestimuleerd om collectief op school- en bestuursniveau de resultaten van het onderwijs te gebruiken om voortdurend de kwaliteit van hun werk te verbeteren.

Ook het toepassen van allerlei instrumenten en procedures voor schoolevaluatie dient te worden gestimuleerd. Daarbij kunnen ook externen een rol spelen, te beginnen bij de ouders; denk bijvoorbeeld aan gesprekken met ouders over de mate van tevredenheid of het uitvoeren van een imago-onderzoek.

Productieve conflicten

Alle veranderingen die de moeite waard zijn, roepen verschillende gevoelens en meningen op. Op bestuursniveau zijn verschillende lagen en veel mensen hierbij betrokken, meningsverschillen zijn dan ook onvermijdelijk. Het is een kwaliteit van bovenschoolse leiders om hier goed mee om te gaan:

- niet in paniek raken als het niet meteen lukt;
- achtergronden van veranderingen goed communiceren en verbinden met de morele doelen van het bestuur en van de school;
- bevorderen van een cultuur waarin fouten maken mag;
- goed omgaan met weerstanden, ook bovenschools.

Een cultuur die eisen stelt

Organisaties met een grote mate van vertrouwen tussen de medewerkers combineren respect, persoonlijke aandacht, integriteit en competentie!

We kunnen onmogelijk vertrouwen uitspreken in medewerkers die slecht functioneren.

Bovenschoolse leiders ondersteunen daarom niet alleen hun mensen, ze stellen ook eisen, ze confronteren en stellen vragen die niemand anders stelt. Ze nemen maatregelen tegen leraren én leiders die onvoldoende presteren en niet de bereidheid hebben om dat te verbeteren.

Externe partners

Alle besturen en samenwerkingsverbanden hebben externe partners nodig. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld denken aan:

- de gemeente en de provincie als lokale overheden;
- het bedrijfsleven in de regio, de leerlingen van nu zijn de werknemers van morgen;
- organisaties en personen die een rol spelen in de ontwikkeling van de leerlingen en van de regio waarin het bestuur opereert: zoals jeugdzorg, sportverenigingen, bibliotheek, culturele instellingen, gezondheidszorg;
- schoolbegeleidingsdiensten, universiteiten en hogescholen en andere instellingen die een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de capaciteit.

Een wezenlijk aandachtspunt bij het samenwerken is het voorkomen van fragmentering, waarbij iedereen “zijn eigen ding doet” zonder dat er sprake is van verbondenheid en samenhang.

Financiële investeringen

Veranderingen kosten meestal geld maar ze moeten ons ook iets waard zijn als we ze écht belangrijk vinden! Natuurlijk moet dit geld in eerste instantie komen van de overheid, maar ook bovenschoolse leiders kunnen al veel doen:

- herverdelen van de beschikbare middelen naar de hefboomen van de ontwikkeling. Zoals diverse malen benadrukt is het ontwikkelen en delen van kennis wellicht de grootste hefboom. Daar zullen dan ook veel middelen naar toe moeten;
- opwekken van het vertrouwen van de externe partners, zodat ze bereid zijn om extra middelen ter beschikking te stellen.

6. Besluit

Van een bovenschoolse ontwikkeling zoals beschreven in dit artikel is nog erg weinig sprake. De tien uitgangspunten uit de vorige paragraaf kunnen ons helpen om aan de noodzakelijke duurzame ontwikkeling te werken.

Besturen, samenwerkingsverbanden en hun leiders hebben drie kerntaken.

Ze ondersteunen alle scholen bij de ontwikkeling van de schoolcapaciteit. Ze creëren allerlei mogelijkheden om bovenscholen van elkaar te leren. Ze zoeken naar het goede evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie, ze beseffen dat autonomie niet hetzelfde is als kwaliteit. Er rust een verplichting op bovenschoolse leiders niet alleen ruimte te geven maar ook in te grijpen als scholen continu slecht presteren!

Literatuurlijst

Block, P. (2005)

Het antwoord op hoe is ja!

Academic Service Schoonhoven

Fullan, M. (1993)

What's worth fighting for in your school?

Teachers College Press, New York

Fullan, M. (2001)

Leading in a culture of change

Jossey Bass, San Fransisco

Fullan, M. (2003)

The moral imperative of school leadership

Corwin, Thousand Oaks

Fullan, M. (2006)

Turnaround Leadership

San Francisco: JosseyBass.

Fullan, M. en Crevola, C. (2006)

Breakthrough

Corwin, Thousand Oakes

Goleman, D. (2000)

Leadership that gets results

Harvard Business Review

Heifetz, R. (1999)

Leadership without easy answers

Harvard University Press, Cambridge

Heifetz, R. (2004)

The adaptive challenge

Am. School Administrators, San Fransisco

Jutten, J. (2003)

Natuurlijk leren: systeemdenken in een lerende school

Natuurlijk Leren, Echt

Jutten, J. (2004)

De systeemdenker in actie: leiding geven in een lerende school

Natuurlijk Leren, Echt

O'Donnell, P. (2003)

Authentic school leadership: the link between doing and being

Pegasusconferentie, Boston

Senge, P. (1992)
De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie
Scriptum Books, Schiedam

Senge, P. (1997)
Het nieuwe werk van de leider: lerende organisaties bouwen
Academic Service, Schoonhoven

Senge, P. e.a. (2001)
Lerende scholen
Academic Service, Schoonhoven

Wheatly, M. (2005)
Finding our way: leadership for an uncertain time
Berret Koehler, San Francisco

Zohar, D. (2004)
Spirituele waarde
Kosmos, Utrecht